

PENGARUH *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICE* TERHADAP *EMPLOYEE INTENTION TO STAY* PADA PT MEDIA NUSANTARA INFORMASI (SINDO)

Yohana Fransiska Siahaan

(Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta)

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is a significant effect of human resources management practices on employee intention to stay at PT Media Nusantara Informasi (Sindo). The analyses used multiple linear regressions with the sample of 100 full-time employees of PT Media Nusantara Informasi (Sindo). As independent variables are Training and Development, Career Development, Compensation and Benefit, and Performance Appraisal, while Employees Intention to stay as dependent variable. The results showed that Training and Development, Career Development, Compensation and Benefit, and Performance Appraisal have positive significant effects on employee intention to stay. Further more, the results indicate that Compensation and Benefit dimension have a strongest effect.

Keywords: Training and Development, Career Development, Compensation and Benefit, Performance Appraisal, and Intention to Stay.

1. PENDAHULUAN

Masalah tenaga kerja merupakan salah satu elemen penting dalam pelaksanaan pembangunan serta menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Oleh karena itu, sudah sepantasnya jika suatu organisasi memberi perhatian besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan demikian, organisasi dapat menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas yang dapat membantu kelancaran kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan. Di sisi lain, untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan mempertahankannya dalam jangka waktu yang panjang perlu upaya yang lebih maksimal.

Kegagalan mengelola sumber daya manusia yang baik dalam organisasi mengakibatkan kurangnya keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Hal ini memungkinkan lahirnya suatu permasalahan baru yang sulit dihindarkan, yaitu tingginya tingkat *turnover*. *Turnover* yang tinggi akan merugikan perusahaan, baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan.

Manajemen sumber daya manusia memberi pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Selain itu, juga memberi kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu,

organisasi, dan masyarakat. Fungsi lain manajemen sumber daya manusia menurut Robbins & Coulter, (2012) adalah memastikan bahwa organisasi dapat mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh riset-riset empiris; salah satunya yang dilakukan oleh Johari *et al.* (2012) pada perusahaan manufaktur di Malaysia. Dalam penelitian itu disimpulkan bahwa secara umum *Human Resources Management Practices (HRMP)* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *intention to stay (ITS)* karyawan. Riset lain dilakukan oleh Ghazali *et al.* (2012) menyatakan bahwa 7 dimensi dalam *HRMP* seluruhnya berpengaruh positif terhadap *ITS* pada karyawan yang bekerja di industri perhotelan di Kuala Lumpur.

Dari uraian di atas maka *HRMP* memiliki fungsi dan peran dalam menumbuhkan dan meningkatkan intensi karyawan untuk tinggal dalam sebuah perusahaan. Perusahaan harus berupaya memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan karyawan dalam bekerja dan memotivasi karyawan agar berniat tetap tinggal di dalam perusahaan. Dalam praktiknya, *HRMP* di berbagai industri belum sepenuhnya berjalan dengan ideal. Sementara *HRMP* sering kali menjadi gambaran apakah suatu organisasi telah mengelola SDM-nya yang juga menjadi *human capital* bagi perusahaan. *HRMP* juga akan menjadi perhatian khusus bagi perusahaan dengan SDM yang siap bekerja 24/7 dalam seminggu, seperti industri rumah sakit, media, dan lain-lain yang menarik untuk diteliti.

PT Media Nusantara Informasi (Sindo) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi. PT Sindo dalam menjalankan aktivitas bisnisnya sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen karyawannya. Sebagai sebuah perusahaan media informasi, PT Sindo dalam operasionalnya memiliki jam kerja yang tidak menentu untuk mendapatkan berita dari berbagai sumber. Oleh sebab itu, karyawan harus mampu bekerja dalam jadwal yang tidak pasti dengan risiko siap bekerja di luar jam kantor guna menyajikan informasi seperti yang dibutuhkan masyarakat. Mengingat kondisi kerja yang demikian maka akan menarik diteliti lebih lanjut, dengan pengelolaan yang telah dilakukan, apakah *HRMP* yang ada di dalam perusahaan ini dapat menciptakan tingginya niat karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan.

Saat ini, PT Media Nusantara Informasi (Sindo) memiliki total karyawan 980 orang pada tahun 2014 dengan tingkat karyawan yang keluar atau *turnover rate* pada 10% pada tahun 2012 dan 5% pada tahun 2013. Dari informasi sementara yang penulis terima, tingginya tingkat *turnover* yang terjadi di tahun sebelumnya disebabkan oleh ketidakpuasan pada *HRMP*

dan mendorong turunnya niat karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Namun, dalam 2 tahun terakhir tingkat *turnover* cenderung menurun. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengetahui apakah *HRMP* pada PT Media Nusantara Informasi (Sindo) sudah berjalan dengan baik. Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana *HRMP* meningkatkan *ITS* pada karyawan PT Media Nusantara Informasi (Sindo).

2. LANDASAN TEORI

Human Resources Management Practices

Human Resources Management Practices (HRMP) menurut Delery dan Doty (1996) merupakan kebijakan internal yang bersifat konsisten. Dalam penerapannya, *HRMP* berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Peranan *HRMP* dapat menunjukkan perhatian perusahaan terhadap karyawannya (Wayne *et al.*, 1997); artinya, bila *HRMP* dijalankan dengan baik maka hal tersebut menunjukkan kepedualian perusahaan terhadap karyawan.

Menurut Robbins & Couldter (2012) terdapat 4 dimensi dalam *HRMP* yang dianggap sangat penting dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan karyawan yang secara langsung berdampak terhadap niat karyawan untuk tinggal dalam perusahaan. Empat dimensi tersebut ialah *Training and Development*, *Career Development*, *Compensation and Benefit*, dan *Performance Appraisal*.

Intention to Stay

HRMP yang dilakukan dengan memperhatikan kondisi sumber daya manusia pada perusahaan akan lebih efektif meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan niat untuk tetap tinggal di perusahaan dalam jangka panjang (Cascio, 1995). Makna *intention* adalah niat atau keinginan yang timbul dari individu untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, *Intention to Stay (ITS)* dapat didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk tetap bekerja dalam pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Adapun menurut Castle *et al.* (2007) keinginan karyawan untuk tinggal di perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik personal, karakteristik yang berhubungan dengan perandalam perusahaan, karakteristik fasilitas perusahaan, peluang terjadinya perputaran karyawan, dan karakteristik pekerjaan.

Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap keadaan dalam lingkungan pekerjaannya, berpengaruh pula terhadap loyalitas karyawan terhadap perusahaannya.

Semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan maka mereka juga akan merasa nyaman dan semakin merasa menjadi bagian dari perusahaan. Karyawan yang mendapatkan balasan sesuai dengan yang diharapkan pasti akan merasa lebih dihargai dan merasa nyaman untuk tinggal dalam perusahaan lebih lama.

Pengaruh *Training and Development* terhadap *Intention to Stay*

Berdasarkan Noe *et al.* (2008:82) *training* adalah suatu tingkatan perencanaan untuk memfasilitasi pembelajaran pada pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, skil, dan kebiasaan yang diimprovisasi dari kemampuan karyawan untuk bertemu pada perubahan dalam kebutuhan pekerjaan terhadap permintaan pelanggan. Tujuan *training* adalah agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang dapat membantu karyawan tersebut dalam melakukan aktivitas-aktivitas pekerjaan sepanjang karirnya.

Development menurut Noe *et al.* (2008:82) adalah akuisisi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan dalam persyaratan kerja dan tuntutan pelanggan. Pengertian lain *development* menurut Mathis dan Jackson (2003:315) merupakan upaya meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai tugas dan mengolah kemampuan melebihi apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. *Development* mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, serta penilaian kepribadian, dan bakat yang membantu karyawan untuk mempersiapkan masa depan (Noe *et al.* 2008:400).

Karyawan yang merasakan kemampuannya semakin membaik karena *training* dan merasakan kemajuan dalam kemampuan yang berkaitan dengan karir masa depan setelah mengikuti pengembangan akan lebih terdorong untuk tetap berada di perusahaan. Hal ini relevan dengan riset-riset Castle, *et al.* 2007; Johari, 2012, dan Ghazali, 2012.

H1: *Training and Development* berpengaruh positif terhadap *Intention to Stay*

Career Development* Berpengaruh terhadap *Intention to Stay

Menurut Byars dan Rue (2006:200), pengertian pengembangan karir (*career development*) merupakan hal yang terus-menerus dan upaya formal dari organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pemerdayaan sumber daya organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi. Menurut Robbins & Coulter (2012), program

pengembangan karir dirancang untuk membantu meningkatkan kehidupan karir karyawan dalam organisasi yang spesifik. Program ini berfokus pada penyediaan informasi bagi karyawan, melakukan penilaian, dan melakukan pelatihan untuk membantu mereka merealisasikan tujuan karirnya. Pengembangan karir juga merupakan cara bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan bertalenta tinggi.

Jika individu merasa organisasi tempatnya bekerja menyediakan peluang bagi dirinya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan tujuan karirnya maka individu yang bersangkutan akan membentuk persepsi yang positif mengenai pengembangan karirnya dalam organisasi tersebut. Karyawan yang mempersepsi pengembangan karirnya secara positif cenderung memiliki sikap kerja dan kepuasan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, ia akan menghindari berbagai sikap dan perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti pemogokan, ketidakhadiran (absensi), ataupun perpindahan kerja.

Organisasi yang menyediakan informasi dan bantuan yang terkait dengan karir akan membuat batasan fokus karir karyawan dan mengikat lebih dekat kepada organisasi yang mengarah pada komitmen (Granrose & Portwood, 1987). Karyawan yang memiliki persepsi pengembangan karir yang positif cenderung lebih bersemangat ketika bekerja, lebih produktif, serta efisien, dan efektif dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaannya. Riset Sanjeev Kumar, (2012) yang dilakukan terhadap karyawan perusahaan publik di Malaysia juga membuktikan *career development* berpengaruh signifikan terhadap ITS. Kecenderungan personal dan intervensi organisasi dapat mempengaruhi komitmen karir (Wiener, 1982). Hal ini relevan dengan riset Castle, *et al.* 2007.

H2: *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Intention to Stay*

Compensation and Benefit* berpengaruh positif terhadap *Intention to Stay

Mondy & Noe (2000:129) menjelaskan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Lain halnya Milkovich dan Newman (2005:6) mendefinisikan kompensasi mengacu pada semua wujud, dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang karyawan terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan.

Byars and Rue (2005) mengungkapkan bahwa *benefit* adalah *reward* yang diterima karyawan sebagai hasil pekerjaan mereka atau posisi dalam organisasi. Tunjangan cuti, asuransi kesehatan, dan rencana pensiun merupakan contoh *benefit*, sedangkan menurut Noe *et*

al. (2008:82) *benefits* adalah kebijakan pembayaran keuangan maupun bukan keuangan dari perusahaan yang diterima karyawan secara berkelanjutan.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang diberikan perusahaan dalam bentuk gaji, manfaat dan pelayanan atau fasilitas dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap atau permanen. Selain itu, pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang berpengaruh signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya.

Perusahaan yang memperhatikan fungsi kompensasi dan benefit yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnis dan ekonomi akan mendorong karyawan untuk menghabiskan masa karirnya di perusahaan. Beberapa ahli menyatakan bahwa salah satu dimensi kepuasan kerja adalah gaji atau bayaran dikemukakan oleh Kalleberg, 1997. Dari bahasan sebelumnya maka relevan dengan riset Johari, 2012 dan Ghazali, 2012 bahwa *Compensation and Benefit* berpengaruh terhadap *ITS*.

H3: *Compensation and benefit* berpengaruh positif terhadap *Intention to stay*

Performance Appraisal Berpengaruh Positif terhadap Intention to Stay

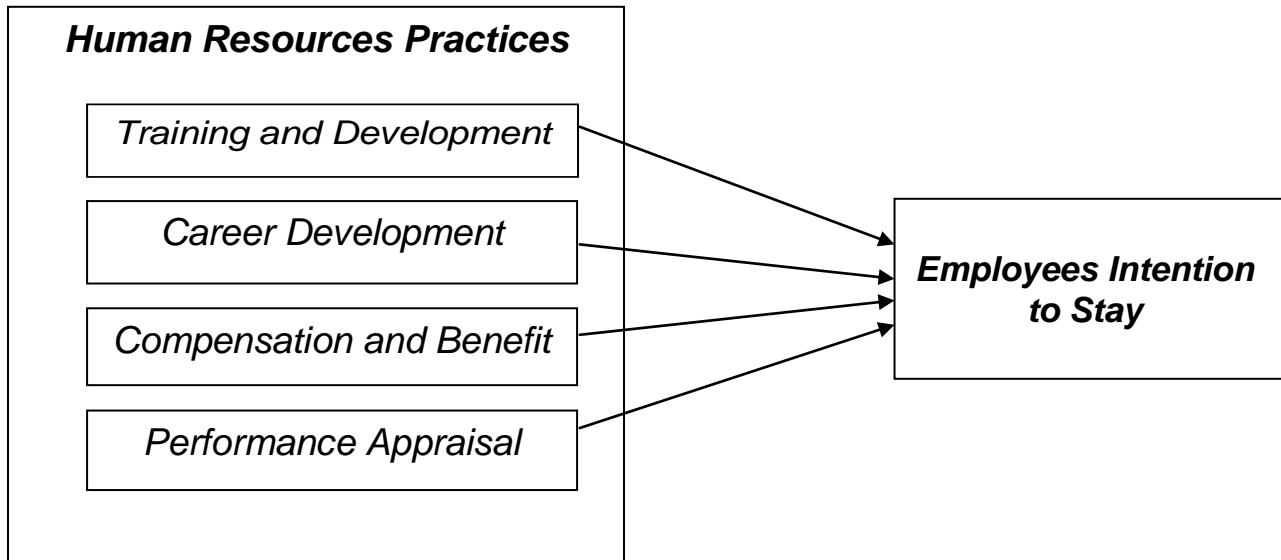
Menurut Byras dan Rue (2006:223) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan menyusun rencana pengembangan kepada para karyawan itu sendiri. Apabila dilakukan secara tepat, penilaian kinerja tidak hanya memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik kinerja mereka, tetapi juga memengaruhi tingkat usaha dan arahan tugas mereka di masa depan. Lain halnya menurut Noe *et al.* (2008:343) *performance appraisal* adalah suatu proses dari mana organisasi mendapatkan informasi yang menjelaskan bagaimana karyawannya melakukan pekerjaan. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan oleh setiap organisasi karena dengan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan spesifik karyawan melalui kinerja yang dikontribusikan.

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja karyawan secara individual (Mathis & Jackson, 2006:388). Kemungkinan penilaian dapat dilakukan melalui beberapa hal berikut.

- 1) *Supervisor* yang menilai bawahan Penilaian secara tradisional atas karyawan didasarkan pada asumsi bahwa *supervisor* langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil.
- 2) Karyawan menilai atasan, sejumlah perusahaan di masa sekarang meminta para karyawan memberi nilai pada kinerja *supervisor* dan manajer.
- 3) Karyawan saling menilai karyawan lainnya dengan cara penggunaan rekan kerja sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu atau pun sebaliknya.
- 4) Karyawan menilai diri sendiri. Hal ini dapat dilakukan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan kemampuan karyawan.

Manajemen kinerja yang berlangsung secara kontinyu dapat terus - menerus meningkatkan performa karyawan dan di sisi lain akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perbedaan atau perbandingan dari apa yang diharapkan dan apa yang diterima karyawan. Jika berdampak negatif dapat menyebabkan turunnya performa kerja (Thamrin, 2012). Dengan kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan lebih ingin bertahan dalam organisasi. Relevan dengan hal tersebut maka *performance* manajemen berpengaruh terhadap *Intention to Stay*.

H4: *Performance Appraisal* berpengaruh positif terhadap *Intention to stay*



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Hasil olahan

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT Media Nusantara Informasi (Sindo). Permasalahan yang diteliti hanya terbatas pada sampel penelitian saja. Jumlah sampel yang digunakan 100 orang karyawan PT Media Nusantara Informasi (Sindo) karena jumlah sampel 30 sampai 100 orang cukup atau minimal 10 kali jumlah variabel (Sugiyono, 1999:72).

Teknik pengumpulan data menggunakan *convenience sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kemudahan data yang dimiliki oleh populasi (Kriyatono, 2003:160). Penulis memilih teknik ini karena dengan teknik ini unit sampling mudah diakses, diukur, dan cepat untuk dilaksanakan.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui pola hubungan antara variabel independen (*training and development*, *career development*, *compensation and benefit*, dan *performance appraisal*) dengan variabel dependen (keinginan karyawan untuk tinggal dalam perusahaan). Penelitian ini menggunakan *software* SPSS Versi 20.0 untuk memprediksi hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Operasionalisasi Variabel

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk tinggal dalam perusahaan *employees intention to stay (ITS)*. Pengukuran variabel keinginan karyawan untuk tinggal dalam perusahaan ini menggunakan sejumlah pertanyaan yang dikembangkan dari Mowday, Koberg, and McArthur (1984) dengan indikator pertanyaan:

- 1) karyawan tidak pernah berniat atau memikirkan untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini;
- 2) karyawan tidak pernah memikirkan untuk mencari secara aktif perusahaan lain untuk pindah bekerja ditahun-tahun berikutnya;
- 3) bila karyawan memperoleh tawaran pekerjaan yang sama dengan kondisi pendapatan yang sama di perusahaan lain, karyawan tetap tidak akan meninggalkan perusahaan;
- 4) karyawan merasa rugi jika berhenti dari pekerjaan saat ini.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah praktik manajemen sumber daya manusia (HRMP) dengan 4 (empat) dimensi yang digunakan, yaitu: *training and development*, *career development*, *compensation and benefit*, dan *performance appraisal*. Keempat dimensi dari variabel praktik manajemen sumber daya manusia tersebut diukur menggunakan sejumlah pertanyaan yang dikembangkan dari Delery and Doty (1996).

- 1) ***Training and development:*** a) karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan. b) Karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja melalui pelatihan. c) Karyawan menerima pelatihan yang dibutuhkan agar mampu melakukan pekerjaannya dengan baik. d) Karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan yang mempromosikan pengembangan profesionalismenya.
- 2) ***Career Development:*** a) karyawan dan atasan secara bersama membahas peluang pengembangan karir; b) karyawan diberi peluang untuk kemajuan karir dalam pekerjaannya; dan c) karyawan merasa puas dengan sistem promosi karir yang diberikan perusahaan.

- 3) **Compensation and Benefit:** a) karyawan menerima kompensasi yang sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan; b) kompensasi yang diterima karyawan umumnya sama dengan kompensasi rekan-rekan dari tingkat/posisi yang sama; dan c) kompensasi yang diterima karyawan umumnya sama dengan kompensasi pekerjaan/ jabatan yang serupa di perusahaan lain pada industri yang sama.
- 4) **Performance Appraisal:** a) Kinerja karyawan di evaluasi dengan adil sesuai dengan prestasi yang dilakukan; b) penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan didasarkan atas kinerja individu setiap karyawan; c) kontribusi setiap individu karyawan selalu didukung dan dihargai oleh perusahaan; dan d) atasan selalu mendukung dan mendorong kemajuan setiap karyawan dengan memberikan umpan balik terhadap kinerjanya.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil analisis karakteristik diketahui bahwa sebagian besar responden adalah wanita, yaitu sebesar 58 orang responden (58%); berusia antara 20 tahun hingga 30 tahun sebesar 56 orang responden (56%); berlatar belakang pendidikan S1 sebanyak 72 orang (72%), dan telah bekerja antara 3 tahun hingga 5 tahun sebesar 48 orang responden (48%); kisaran gaji antara 3 hingga 5 juta rupiah sebesar 52 orang responden (52%). Semua data telah diuji validitas dan normalitasnya dan telah memenuhi asumsi klasik.

Tabel 1. Mean Score per Variabel

Variabel	Rata-rata Nilai
<i>Training and Development</i>	4.3
<i>Career Development</i>	4.4
<i>Compensation and Benefit</i>	4.3
<i>Performance Appraisal</i>	3.3

Sumber: Hasil Olahan

Dari hasil jawaban responden diketahui bahwa PT Sindo telah melakukan praktik HRM dengan baik. Hal tersebut tampak dari rata-rata jawaban responden untuk masing-masing indikator berada di level tinggi, kecuali untuk variabel *Performance Appraisal*. Pada umumnya, karyawan menjawab telah mendapat kesempatan pelatihan dan pengembangan yang bertujuan peningkatan keterampilan, profesionalisme, dan pengembangan karir yang berkesinambungan. Begitu pula dengan kompensasi dan benefit yang diperoleh dirasakan sesuai dan adil. Namun, untuk proses penilaian kinerja dianggap masih biasa saja karena umpan balik terhadap prestasi dipersepsikan dalam level cukup.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Nilai Koefisien (β)	P-value	VIF
<i>Training and Development</i>	0.289	0.001	2.283
<i>Career Development</i>	0.472	0.000	1.957
<i>Compensation and Benefit</i>	0.610	0.000	2.662
<i>Performance Appraisal</i>	0.274	0.003	2.340

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2014

Training and Development Berpengaruh Positif terhadap ITS

Hipotesis pertama penelitian ini menyatakan bahwa (H1) *training and development* berhubungan signifikan positif dengan *employee intention to stay*. Berdasarkan hasil analisis regresi yang disajikan diperoleh tingkat Signifikansi ($0.001 < \alpha (0.050)$). Dengan demikian, dapat disimpulkan *Training and Development* berpengaruh secara signifikan terhadap *Intention to Stay* pada level $p < 0.001$ dengan koefisien regresi 0.289. Hal ini berarti *training and development* yang dilakukan PT Media Nusantara Informasi (Sindo) dapat membuat karyawan merasa pengetahuannya meningkat, kinerja meningkat sehingga keinginan untuk tetap tinggal dalam perusahaan semakin meningkat. Riset ini mendukung riset sebelumnya yang dilakukan Ghazali *et al.* (2012) dimana *training and development* berpengaruh signifikan terhadap ITS. Namun, hal itu berbeda dengan temuan Johari *et al.* (2012) hasilnya tidak signifikan.

Praktik *training* dan *development* yang baik sebaiknya terus dikembangkan karena dapat menumbuhkan keinginan karyawan untuk tetap tinggal di dalam perusahaan. PT Sindo dalam satu tahun terakhir telah melakukan berbagai upaya dalam perbaikan pelatihan dan

pengembangan sehingga tingkat *turnover* semakin menurun (dari 10% tahun 2012 menjadi 5 % tahun 2013).

Career Development Berpengaruh Positif terhadap Intention to Stay

Hipotesis kedua penelitian ini menyatakan bahwa (H2) *career development* berhubungan signifikan positif dengan *employee intention to stay*. Berdasarkan hasil analisis regresi yang disajikan H2 diterima; artinya, *career development* berpengaruh secara signifikan terhadap *intention to stay* dalam nilai $p < 0.000$ dengan koefisien regresi relatif tinggi, yaitu 0.472 dibanding *training and development*. Hasil ini mendukung riset Ghazali *et al.* (2012); Sanjeevkumar, (2012) dimana *career development* signifikan meningkatkan *ITS*. Namun, hasil temuan itu berbeda dengan riset Johari *et al.* (2012) yang hasilnya tidak signifikan.

Praktik *Career Development* yang dilakukan PT Sindo telah berjalan dengan baik dan dapat mendorong karyawan untuk tetap menjalani karirnya lebih lama di perusahaan tersebut. Karyawan PT Sindo pada umumnya ingin tetap bekerja di perusahaan itu karena merasa memiliki kesempatan untuk berkembang di profesinya pada industri media dalam hal ini PT Sindo. Oleh karena itu, PT Sindo sebaiknya terus memperhatikan pengembangan karir secara berkesinambungan karena terbukti dapat meningkatkan *ITS*.

Compensation dan Benefit Berpengaruh Positif terhadap Intention to Stay

Hipotesis ketiga penelitian ini menyatakan bahwa (H3) *compensation and benefit* berhubungan signifikan positif dengan *employee intention to stay*. Berdasarkan hasil analisis regresi yang disajikan diperoleh tingkat Signifikansi (0.000) dengan koefisien tertinggi, yaitu 0.610. Karena itu, dapat disimpulkan, *compensation and benefit* berpengaruh secara signifikan terhadap *intention to stay* dan menjadi variabel yang paling berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tinggal di PT Sindo. Hal ini terbukti dari nilai koefisien yang paling tinggi dibanding koefisien variabel lainnya yang mempengaruhi *ITS*.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya, baik yang dilakukan Ghazali *et al.* (2012) maupun Johari *et al.* (2012). Dalam teori 2 faktor Herzberg diketahui bahwa gaji atau benefit berada dalam *hygiene factor*, artinya ketidaksesuaian imbalan yang diberikan akan mendorong ketidakpuasan karyawan yang bila tidak dapat diatasi dapat berdampak pada *intention to quit*. Hasil riset menggambarkan bahwa karyawan PT Sindo telah

menerima kompensasi dan benefit yang relatif baik dan adil. Hal itu tampak pada skor yang tinggi untuk indikator yang dibandingkan dengan perusahaan sejenis.

Dengan demikian, sebagai dimensi yang memiliki nilai pengaruh paling besar PT Sindo telah menerapkan praktik kompensasi yang baik sehingga karyawan berkeinginan untuk tetap tinggal di perusahaan atas niat sendiri. *Compensation* dan *Benefit* tentu dapat terus diperhatikan sesuai perkembangan industri dan perekonomian jika PT Sindo terus berkembang dalam bisnisnya karena variabel ini paling menentukan niat karyawan untuk bertahan.

Performance Appraisal Berpengaruh Positif terhadap Intention to Stay

Hipotesis keempat penelitian ini menyatakan bahwa (H4) *performance appraisal* berhubungan signifikan positif dengan *employee intention to stay*. Berdasarkan hasil analisis regresi yang disajikan diperoleh tingkat signifikansi (0.003) dengan koefisien regresi 0.274. Dengan demikian, dapat disimpulkan, *performance appraisal* berpengaruh secara signifikan terhadap *intention to stay*. Hasil ini mendukung temuan Ghazali *et al.* (2012). Namun, hal itu berbeda dengan temuan Johari *et al.* (2012) yang tidak signifikan.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan hasil yang signifikan dalam pengaruh *performance appraisal* terhadap ITS, tetapi hasil *mean score* jawaban responden untuk variabel ini relatif lebih rendah dibanding variabel lainnya. Dari hasil diketahui bahwa karyawan mempersepsikan penilaian kinerja yang diberikan masih berada di level cukup saja belum dirasakan baik. Oleh karena itu, diharapkan PT Sindo dapat memperbaiki praktik manajemen kinerja karena terbukti variabel ini dapat berpengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk bertahan di perusahaan.

5. SIMPULAN

Riset ini membuktikan pengelolaan praktik sumber daya manusia pada PT Media Nusantara Informasi (Sindo) sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan responden mengenai tiap dimensi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan sebagai berikut. 1) *Training and Development* berpengaruh secara signifikan terhadap *Employees Intention to Stay*. 2) *Career Development* berpengaruh secara signifikan terhadap *Employees Intention to Stay*. 3) *Compensation and Benefit* berpengaruh secara signifikan terhadap *Employees Intention to Stay*. 4) *Performance Appraisal* berpengaruh secara signifikan terhadap *Employees*

Intention to Stay. 5) Keempat dimensi *human resource management practice* berpengaruh signifikan secara serempak terhadap *employees intention to stay*.

Dari hasil penelitian diketahui dimensi yang paling berpengaruh terhadap *ITS* adalah kompensasi dan benefit. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang dijadikan responden menyatakan bahwa dimensi imbalan masih menjadi faktor yang paling menentukan niat untuk bertahan dalam perusahaan. Dimensi berikutnya setelah imbalan adalah pengembangan karir. Hal ini dapat dimengerti bahwa imbalan dan karir adalah dua hal yang menjadi tujuan individu dalam bekerja). Oleh karena itu, bila kedua hal tersebut terpenuhi dengan baik maka kepuasan kerja dapat dirasakan yang membuat karyawan mau bertahan dan berkomitmen.

Praktik manajemen sumber daya manusia yang baik dapat menjadi pendorong niat karyawan untuk bertahan, terutama dalam dimensi gaji dan pengembangan karir. Oleh karena itu, manajer HRD sudah seharusnya memperhatikan imbalan minimal sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan kehidupan yang berkualitas. Manajer juga harus menerapkan manajemen pengembangan karir yang adil dan terbuka serta menjalankan dimensi lainnya dalam praktik manajemen sumber daya manusia bila ingin mempertahankan karyawan yang berkualitas.

DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Practice (10th Edition)*. Bandung : Kogan Page Publisher.
- Bohlander, George. W. and S. A. Snell, J.. (2010). *Principle of Human Resource Management 15th Edition*. United States: South Western Cengage Learning.
- Byars, L., & Rue, L. W.. (2003). *Human Resource Management (7th ed)*. New York: McGraw Hill.
- Cassio, Wayne F.. (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Product*. Fourth Edition, New York: McGraw Hill International.
- Chew, J. and Chan, C. A.. (2008) Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522.

- Delery, E. J. and Doty, H. D.. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurationally Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–35.
- Granrose, C. S., and J. D. Portwood. (1987). Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal* 30 (4):699-720.
- Johari, J.. (2012). Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resources Management Practice Matter? *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416.
- Kalleberg, A. L.. (1977). Work Values and Job Rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review* 42:124-143.
- Kriyantono, Rachmat. (2010). *Teknis Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Media Group.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H.. (2004) *Human Resource Management* (10thed.). Singapore: Thomson Learning.
- Milkovich, G. T. and Newman, J. M.. (2005). *Compensation* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W. and Noe, R. M.. (2005). *Human Resource Management* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Mowday, R, Porter L.W, and Steers R.M.. (1982). *Employee Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego: Academic Press.
- Noe, R. A.. (2008) *Employee Training and Development*. United Kingdom: McGraw-Hill Irwin Education.
- Noe, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M.. Wright. (2010). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage 8th Edition*. United Kingdom : McGraw-Hill Irwin Education.
- Robbins, S. P. and Coulter, M.. (2012) *Management* (11th ed.). Prentice Hall: River, N.J..
- Sugiyono. (2012).. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sanjeevkumar, V.. (2012). A Study on Employees' Intention to Stay in Public Companies in Kedah, Malaysia. *International Journal Business Economics and Management Research*, 2(4), 91–101.

Wiener, Y.. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 1: 418-428.